

KÖNYVISMERTETÉS

**Michael Armstrong –
Helen Murlis**

JAVADALMAZÁS- MENEDZSMENT

*Hay Group – KJK.
Budapest, 2005, 593. p.*

Az emberi érdek és érdekkeltetés középpontjában mindig a pénz, a juttatások különböző szintű és súlyú meg- és elosztása állt és áll. A javadalom megszerezhetősége és ennek reális szervezeti meg- és elosztási feladata sajátos vezetői és munkatársi feladat. A javadalmazásról és annak stratégiai megoperatív kezeléséről új munka került a hazai érdeklődők kezébe. A kérdéssről egy helyen majdnem mindent megtalál az, aki az angol kiadást (Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Kogan Page, London and Sterling, VA, 2004) követő magyar kötetet (Németh Ádám színvonalas fordításában) tanulmányozza. A Javadalmazás-menedzsment jelentősen befolyásolhatja a javadalmazások megértését és eredményesebb szervezeti felhasználását. Mi adja a mű tényleges értékét? A hazai javadalmazáspolitikát (bérpolitika) eddig is számos kiemelkedő elméleti és gyakorlati megoldást mutatott fel, amellyel a változó tulajdonviszonyok között is mód volt a béralkítás folyamatos kezelésére. Az 1989 után rohamosan szaporodó vállalatok a közvetlen jövedelem-megoldások keresésében sokféle típust valósítottak meg. A tanácsadó szervezetek által képviselt általános és speciális javadalmazás-megoldások máig nem szerveződtek egységesebb, áttekinthetőbb formává. A szervezetekben megszűntek a külön munkaügyi és bérügyi szakcsoportok, a személyügyi alá került integrált tevékenység többségében csak verbálisan foglalkozott a javadalmazással, ezt a feladatot mégiscsak külön szakemberekre, utóbb egyre inkább tanácsadókra bízta. A javadalmazások körében folyamatos változásoknak vagyunk tanúi. Az üzemhasznosság és kihasználás, a munkakörök

teljes felmérése, a teljesítmény követelménye összefügg az egyik legnagyobb motiváló hatással, a javadalmazás szervezettségével, az elérhető megelégedettségével, ami az identifikáció és teljesítménymegtartás egyik feltétele. Túl az általános emberierőforrás-orientáción, a javadalmazási ismereteknek rendszerelvűen, szükségszerűen szakmailag magas szinten történő megismerése kötetünkben egységes elvek alapján, de változatos formákban történik. A Hay Group együttműködés a hazai gazdaságnak, szervezeteknek folyamatosan nyújt érdemi sikereket hozó tanácsokat, rendszerelvű megoldásokat, és ezzel a kötettel egy átfogó, gyakorlatias jövedelemstratégia feldolgozást.

A kötet magyar alkotói, dr. Bábosik Mária CMC, ügyvezető igazgató (A javadalmazás-menedzsment alapjai, A javadalmazás-menedzsment különleges szempontjai), Mohácsi Gabriella CMC, senior tanácsadó (A javadalmazási folyamatok értékelése és kialakítása, A munkakör méretének és relatív súlyának mérése, Teljesítmény-menedzsment), Hettinger Tamás információs üzletág-vezető (Jövedelem-szint felmérések és javadalmazás-kutatás, Besorolás- és bérstruktúrák), Márkos Imola, tanácsadó (Feltételhez kötött bér-béremelés: a teljesítmény és kompetenciák és az egyéni hozzájárulás javadalmazása), Győri Ildikó, tanácsadó, Stettler Melinda, tanácsadó (Munkavállalói juttatások és nyugdíj), Németh Ildikó, tanácsadó (Javadalmazási folyamatok irányítása, Kérdések és tendenciák) szakmailag színvonalas nyelvezettel, de olvasmányosan taglalják az összefüggő kérdéseket. A kötet az orientáción túl következetesen tudatosítja, hogy a javadalmazás a stratégia része, a vezetés valamennyi munkatárssal fogadtassa el a teljesítménykövetelményeket és ismertesse a javadalmazáspolitikai szervezeti lehetőségeit. Tegye a kialakított javadalmazás-rendszert a szervezeti kultúra részévé, a menedzsment pedig tájékozódjon és tudja a jövedelemszabályozás kellő szintű folyamatos kezelését, amellyel a szervezet tartós teljesítményét alakíthatja. A könyv erre számos gyakorlati példát nyújt, így pl. a teljesítményjavulást célzó coaching vagy a bérezési

politika folyamata. A javadalmazás-menedzsment nemcsak a személyes képességek kibontakoztatását segítheti elő, hanem e képességek szervezetben hasznos működését is. A kötetben foglaltak olyan, a humán szempontokra tekintő javadalmazás-menedzsmentet erősítik, amelyek a humán meghatározottságot nem a gazdaság ellenében, illetve a gazdaságosság kritériumait nem a szervezet emberi szempontjai rovására kívánja érvényre juttatni. A kötet szerzői – Michael Armstrong és Helen Murlis – jeles tanácsadók, akiknek angliai gyakorlatából az általánosan érvényesíthető és adaptációkkal gazdagított, a hazai viszonyok között legjobban hasznosítható ismeretek és gyakorlat kerülnek az érdeklődő olvasó kezébe. Kiemeljük a magyar gyakorlat fejezetét, ebben a globalitás mentén fokozatosan egységessülő jutalmazásrendszer sajátos magyar vonásának megismertetését. A válogatott szakirodalom a további tájékozódásban irányít, az ábrák, táblázatok a megértést és alkalmazást segítik. A Függelékben az egyes fejezetekhez kapunk megoldás-példákat, a fogalmak egységesebb kezelését szolgálják a statisztikai kifejezések értelmezései.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás szükségszerűen a költség-haszon elven alapul, ennek pedig befolyásoló része a javadalmazás. A kötet a sikeres Hay Group tanácsadói gyakorlat széles köréből nyert tapasztalatokkal rendszerelvűen, jól kezelhetően (tárgymutatóval) segíti a jövedelmekkel foglalkozó szakembereket és a menedzsmentet a tervezésben, döntéshozatalban, illetve abban, hogy a szervezetben lévők értékelhessék, hogy a szervezeti egységek és az egész szervezet milyen hatékonysággal használja a javadalmazásokat. A mű közvetve orientál arra, mennyire szükségszerű, hogy a menedzsment újragondolja a javadalmazással alakítható motivációs lehetőségek körét. A szervezet ösztönzési rendszerének egyik alapja a biztonságot megalapozó javadalmazás. Ehhez és ebben a menedzsment célszerűen hasznosíthatja Michael Armstrong és Helen Murtis könyvét.

Krisztián Béla